

¿POR QUÉ FORMAMOS TAN POCOS EMPREENDEDORES?

Francesc Solé Parellada

Pese a su importancia, el diseño educativo no favorece que la enseñanza universitaria esté centrada en la formación de emprendedores. Pero el compromiso social de la universidad obliga a plantear cómo incentivar la emprendeduría desde la educación superior. Esto requerirá un cambio en la docencia tradicional y una formación específica en la gestión y desarrollo de proyectos.

¿Por qué las universidades forman tan pocos emprendedores? Este es un título arriesgado y provocador para un artículo. Arriesgado, porque damos por supuesto que en las universidades formamos pocos emprendedores, y no estoy seguro de que esta afirmación pueda probarse, aunque se intuya. Provocador, porque damos a entender que hay algo que debería hacerse y no se hace.

Nuestra pregunta se parece a las afirmaciones que a menudo leemos en informes y noticias que más o menos dicen cosas como las que siguen: «en España solo se ocupan el “x” por ciento de los licenciados» o «solo el “x” de

mujeres ocupan altos cargos en las universidades», etc. Al introducir en la frase el adverbio «solo», queriendo o sin querer, se da a entender que el porcentaje de licenciados ocupados o de mujeres con cargo no es de recibo y que estamos haciendo las cosas mal, muy mal, o al menos, peor que otros. Todos hemos leído informaciones que dicen que «hay demasiadas universidades», «demasiadas titulaciones» o también, ¡y esta sí que es buena!, que «las universidades hacen mucha investigación pero que no transfieren ni patentan», sugiriendo con ello, más o menos veladamente, que los recursos destinados a la investigación universitaria deberían reducirse, ya que el país no está para pagar iluminados que publican sin cesar y que el dinero debería dedicarse a otros menesteres. Después de este tipo de afirmaciones, en general, no se justifican ni los «solos», ni los «demasiados».

En el caso que nos ocupa, el de la formación para la emprendeduría, la afirmación de que en las universidades españolas formamos pocos o muchos emprendedores, no debería hacerse sin referentes ni información de base que nos permita relacionar aquello que se hace en la universidad que pudiese mejorar directa o indirectamente las habilidades y competencias emprendedoras, con el número de actividades emprendedoras antes y después.

En este punto ya advertimos algunas de las dificultades con las que nos encontraremos al diagnosticar el tema objeto de nuestro artículo y en proponer las mejoras apropiadas. Veamos algunas de estas dificultades.

Primero, damos por supuesto que uno de los objetivos de la universidad es mejorar o aportar a los alumnos habili-

dades y competencias emprendedoras. ¿Es así? La respuesta a este interrogante nos llevaría lejos pero, para abreviar, nos arriesgaremos con unos silogismos elementales aunque largos. Dado que las universidades, especialmente las públicas, tienen como misión el compromiso con las personas y con el territorio en términos de desarrollo social y económico, y como parece de aceptación general que los valores y competencias esenciales forman también parte del contenido de este compromiso, ergo, la formación de las capacidades y competencias emprendedoras han de formar parte de la cesta de objetivos de una universidad. Si a ello añadiésemos, como parte del desglose de la misión, el objetivo de la empleabilidad, importante al menos para una gran mayoría de los sujetos pasivos del quehacer universitario, no parece que deba haber grandes dudas sobre la importancia de la emprendeduría en la universidad.

Para el caso del soporte a la creación de empresas, basadas o no, en el conocimiento, el silogismo nos obliga a añadir algún paso intermedio. Se trata aquí de relacionar el compromiso de la universidad con el territorio y también con otra parcela de la misión, que no siempre se explicita, que es la del compromiso económico. Es decir, si una universidad crea empresas basadas en el conocimiento, conlleva que la universidad aproveche sus recursos hasta el punto de descubrir las eventuales oportunidades de valorización escondidas en el proceso de la investigación, los valore y los revierta a la sociedad. Estas oportunidades bien aprovechadas se concretan en «activos» tales como patentes y NIF, y, lo más importante, crean empleo de calidad.

Veamos una segunda dificultad a superar para poder reflexionar sobre la emprendeduría con aprovechamiento. Hemos dicho que «una tarea a realizar para evaluar la tarea de la universidad en la formación de emprendedores es la de encontrar información *“que nos permita relacionar aquello que se hace en la universidad que pudiese mejorar directa o indirectamente las habilidades y competencias emprendedoras”*». Pues bien, ¿qué hacen las universidades?, ¿cuál es su tarea?

Simplificando mucho, la universidad se dedica a crear conocimiento y difundirlo en formatos diversos. El primer formato, y más sustantivo, es la docencia y el segundo es la valorización o transferencia. Claro que la universidad tiene maneras, o instrumentos, para hacer muchas más cosas, como por ejemplo: una universidad que garantiza la participación y la representatividad de sus miembros difunde claramente valores a un porcentaje notabilísimo de la juventud. Una universidad basada en el mérito también contribuye a formar ciudadanos y sentar las bases de la recta toma de decisiones a los diferentes niveles y en las diferentes instituciones. El compromiso social explícito de la universidad también difunde valores e instrumentos para hacerlos efectivos. La propia gestión, bien administrada y concebida, puede también contribuir, más allá de su propia eficacia, a los fines últimos de la universidad y a la capacidad emprendedora de sus colectivos.

Nos quedamos con que la formación de la emprendeduría en la universidad podría vehicularse a través de la investigación, de la docencia, de la transferencia y finalmente, de la cultura en sentido amplio compartida por la

institución, es decir, en cómo se hacen las cosas y cómo se toman las decisiones.

Las dificultades no terminan aquí. Una tercera dificultad es la de definir lo que son las habilidades y competencias emprendedoras que corre pareja a la de la definición de lo que son «actividades emprendedoras», es decir actividades resultado de una competencia emprendedora. Necesitamos para ello la participación del lector. ¿Podría el lector definirnos ante una tarea lo que sería un «comportamiento» emprendedor? Tal vez nos diría que se trata de asumir riesgos poniendo en marcha nuevas actividades o proponiendo cambios en las existentes, de liderar el proceso de ejecución, de asumir responsabilidad, de saber gestionar un grupo que tiene un objetivo y unos recursos limitados distribuyendo tareas, tiempos y responsabilidades. Un lector que piensa todo eso ya sabe tanto como nosotros. No hace falta ir más lejos. Evidentemente, la literatura del ramo nos ofrece definiciones más completas y rigurosas pero creo que no necesitamos de ellas para entendernos. La capacidad emprendedora es una cualidad muy humana y por tanto, como otras, evidente. No hay un biotipo identificable. Hay emprendedores simpáticos y antipáticos, reservados y expansivos, ordenados e intuitivos, etc.

Las características del emprendedor coinciden con las del empresario, pero un emprendedor no es necesariamente un empresario. Un alcalde puede ser un alcalde emprendedor. Un rector también puede ser calificado de rector emprendedor, e incluso podemos distinguir entre los empresarios emprendedores de los que son conservadores. Ser empresario, como veremos posteriormente, precisa,

además de la capacidad emprendedora, de un oficio. Difícilmente uno puede ser empresario sin participar de las cualidades distintivas de la emprendeduría pero, como un rector o un alcalde, detrás también hay un oficio distintivo.

Una vez llegados a este punto, veamos los instrumentos y los servicios que una universidad puede implementar para conseguir que los alumnos descubran sus cualidades emprendedoras, las consideren valiosas gracias a la simulación, puedan actuar en situaciones de incertidumbre como las que se encontrarán en la vida real y estandaricen comportamientos transformándolos en hábitos, y finalmente, que aprendan que el comportamiento emprendedor ha de venir asociado a unos valores humanistas. Añadiremos a estos instrumentos y servicios otros de soporte a la creación de empresas para ayudar a aquellos miembros de la comunidad universitaria que habiendo descubierto en el desarrollo de su trabajo en la universidad oportunidades puedan concretarlas más allá de un proyecto prometedor.

En este punto hemos de distinguir entre tres servicios diferentes. De momento hemos distinguido los procedimientos que servirán a los alumnos tanto de grado como de tercer ciclo, e incluso a los *alumni*, a descubrir que son emprendedores que es el objetivo que ha de presidir el trabajo del servicio. De lo que se espera, y se esperará de él en el desarrollo de su profesión. Se trata de que el alumno asuma que en determinados momentos de su actividad profesional y/o personal deberá cargar con esta mochila y que aprenda a hacerlo con provecho.

El segundo servicio tiene por objeto dar soporte a aquellos alumnos, a todos los niveles, que han descubierto una

oportunidad de cómo se hace para materializarla creando una empresa. Es decir, cómo aplicar las competencias de emprendedoras en el ámbito de la creación, consolidación y crecimiento de una organización. Este servicio, como veremos posteriormente, va más allá de proveer a los alumnos de un complemento de formación relacionado con la aplicación de las ciencias de la gestión.

El tercer servicio tiene un carácter más patrimonial y presenta dificultades específicas y requiere para gestionarlo de profesionales con unas características poco frecuentes y también de una organización que debe ser flexible, cualidad a la que muchas universidades no están acostumbradas. Se trata de crear, gracias a la calidad de la investigación, una cartera de patentes licenciadas y dar soporte a la creación de empresas basadas en el conocimiento creado mayormente por los grupos de investigación y también por sus profesores o investigadores, muchas veces acompañados por sus doctorandos y a menos frecuentemente por alumnos que suelen trabajar o haber trabajado de becarios en los laboratorios. Finalmente, este servicio ha de estar preparado para tomar participaciones en nombre de la universidad en estas empresas creadas y gestionarlas, y preservar así los derechos de la institución. A los vacíos de formación y de recursos tanto materiales, humanos y financieros a que hacíamos referencia al relatar el segundo servicio, hay que añadir aquí otras tareas, nada fáciles de gestionar, como garantizar el paso del descubrimiento a la invención y luego a la innovación. Pasos que cuestan dinero y que hasta el momento, aunque el proyecto sea viable, este tipo de dinero no corre con la deseable fluidez.

Hemos hecho un primer recorrido por tres ámbitos en los que una universidad puede trabajar en el fomento de la difusión de la emprendeduría y que, como hemos visto, afecta a los alumnos, en sus diferentes estadios y de diferentes maneras, y también a los profesores, mayormente jóvenes, y a los recién titulados. Estos tres ámbitos requieren de servicios diferenciados y necesitan de organizaciones diferentes.

Veamos el primer servicio. Decíamos que se trata de que los alumnos descubran la carga de emprendedores que llevan dentro, de ponerles en situación para aprender a estandarizar sus comportamientos, es decir de proceder a simular situaciones en donde las habilidades y competencias emprendedoras van a serles de utilidad. La mayor parte de esta tarea se debe hacer en el ámbito de la docencia, pero ¿qué tipo de docencia? Primero hay que asumir un modelo de enseñanza con una docencia participativa y basada en proyectos, y no hay que caer en la trampa de creer que un profesor que explica a sus alumnos durante 40 o 60 horas las bases y contenidos de las instancias emprendedoras, pueda finalizar con un examen tradicional. ¿Se trata pues de organizar una lista de asignaturas al uso sobre emprendimiento, habilidades directivas y gestión de proyectos? No del todo. Con un set de asignaturas convencionales, tal vez los alumnos tengan información sobre lo que es la emprendeduría y de quién era Condorcet, e incluso que todos saquen «matrícula de honor». Pero si la asignatura no está basada en proyectos y no se establece un sistema de aprendizaje proactivo, participativo y competitivo, sacarán poco conocimiento de la misma, entendiendo por conocimiento

«todo aquello que de forma tácita o explícita capacita para la acción». Dicho de otra manera, para formar emprendedores hay que cambiar el modelo docente en la dirección de hacer aprender conocimiento y no solo enseñar información. No disponemos de espacio para proponer un plan de cambio pero con algún ejemplo intentaremos visualizar por dónde irían los tiros de nuestra propuesta. Hemos hablado de que es bueno competir. ¿A que nos referimos? Pues nos referimos a que los grupos que se formen en la clase para resolver los proyectos propuestos por el profesor, cuyo objetivo es el aprendizaje de una asignatura, sea cual sea su contenido, y sea cual sea el nivel de sofisticación de la ciencia contextual a la que la materia está referida, compitan entre ellos. ¿Se trata de suspender al peor? Pues no necesariamente, mejor dicho, si el profesor hace bien su tarea y la asignatura está bien planteada todos los alumnos deberían aprobar, pero a unos estándares previamente establecidos. El premio que se ofrece, más allá de la nota, es precisamente ser considerado, por profesor y colegas, el grupo que mejor ha superado los estándares propuestos, el que mejor ha respondido a los requerimientos marcados por los objetivos pedagógicos de la asignatura.

Hablábamos también al principio de la necesidad de los valores. Las asignaturas basadas en proyectos pueden contribuir a rebajar la incertidumbre de los exámenes, la arbitrariedad y la justicia percibida, la correlación entre la nota final y el esfuerzo. Puede que haya más discusiones, pero el diálogo refuerza el convencimiento de que las cosas tienen un porqué relacionado con el objetivo común propuesto.

Otros muchos instrumentos pueden tener el mismo propósito y obtener con ellos buenos resultados. Así por ejemplo, las prácticas integradas, los proyectos fin de carrera, las elecciones a delegado o a los órganos de gobierno con objetivos definidos y rendición de cuentas, los concursos científico-técnicos con bases meritocráticas, la participación en el compromiso social de la universidad y en la propia docencia, con tareas que representen retos y requieran de organización, el rol de becario, etc. Evidentemente hay componentes y elementos de oficio en el comportamiento emprendedor y también de sistematización de habilidades y competencias, que requieren el conocimiento de las ciencias de la gestión y a eso hay que dedicar la atención en estas disciplinas, pero también, y con más razón, con un enfoque proactivo.

En cuanto al segundo servicio, el relativo al fomento y soporte a la creación de empresas o de organizaciones o proyectos emprendedores por parte de la comunidad de alumnos a cualquier nivel, los instrumentos a disposición son muchos y diversos que se corresponden a un ámbito de actuación y objetivos muy variado, y van de la formación a la asesoría directa pasando por la animación. Importante resaltar el doble objetivo del servicio, uno se propone difundir el espíritu emprendedor entre los alumnos y también la cultura de la innovación, y el otro se propone dar soporte a la creación de empresas sin limitarse a las que puedan surgir de oportunidades de base tecnológica o fruto de la investigación.

Otro instrumento comúnmente utilizado en el fomento de la emprendeduría es el concurso de ideas. El concur-

so es una poderosa herramienta que ayuda a los alumnos de las diferentes titulaciones a preguntarse si lo que están estudiando o trabajando puede ser susceptible de ser convertido en un proyecto emprendedor. Otros instrumentos utilizados por los servicios de promoción son los juegos *on line* específicos, los test sobre habilidades o competencias, los seminarios sobre cómo plantearse la utilidad de los proyectos fin de carrera o las tesis doctorales, etc.

Cuando el objetivo es el de soporte a la creación de una empresa, o de una organización, entramos en la asesoría y en el soporte a la obtención de los recursos necesarios. Si bien este es un ámbito que puede parecer conocido y con procedimientos maduros y estándar, no hay que olvidar nunca que en esta etapa ya no estamos en el mundo de las simulaciones, sino que estamos ante el reto de concretar un proyecto con riesgo, no solo económico, y que por lo tanto la profesionalidad del equipo asesor con que cuente el servicio es fundamental e irrenunciable.

Aquellas universidades que quieran dar algo, más allá del cambio cultural o de la asesoría para proyectos emprendedores, a alumnos de grado, pueden plantearse convenios con la Asociación de Alumni, con los organismos de soporte a la creación de empresas municipales o de la comunidad autónoma. Es muy conveniente que este servicio esté localizado en un espacio identificable y lo más cercano posible a los alumnos. Este espacio es donde los alumnos o los recién titulados interesados han de poder, sin más restricción que su registro en una lista, realizar las actividades relacionadas con la emprendeduría, que van desde mejorar su formación a recibir la necesaria asesoría,

y es donde se realizarán los proyectos. En este espacio han de convivir toda clase de iniciativas, que van desde las que son fruto del concurso de ideas o de un proyecto fin de carrera o del desarrollo de una tesis o simplemente de una clase.

Finalmente, el tercer servicio, que en el diseño organizativo de los servicios de la universidad, en su dirección y gestión no debe estar separado del segundo, es el que se ocupa de potenciar, seguir y perseguir las oportunidades fruto de la investigación que se considere que eventualmente puedan convertirse en patentes y/o en empresas basadas en el conocimiento. Los grupos de investigación, en todas las universidades que cuentan con este servicio, son los que aseguran la mayor parte del flujo regular de oportunidades.

La existencia del servicio de soporte a las patentes y a las *spin-off* en una universidad es clave para hacer posible el tránsito de la publicación, o del subproducto de un experimento, a una oportunidad valorizable y posteriormente acompañar esta oportunidad y a sus creadores en el camino de una patente o una *spin-off*.

La tarea de acompañamiento no es trivial y antes de recoger sus frutos a través de su «patrimonialización» parcial por parte de la universidad, hay que invertir y por lo tanto asumir riesgos. El trabajo de este servicio consiste en ir cubriendo los vacíos del proyecto que el propio emprendedor, la universidad y el ecosistema no cubren. Los van a cubrir desde el desconocimiento de las más básicas herramientas de la gestión por parte del emprendedor, lo que parcialmente puede cubrirse con formación y asesoría, a las necesidades de espacio y dinero.

Tareas como evaluar la eventual viabilidad técnica de una patente o su capacidad para ser licenciada, ayudar en la definición del modelo de negocio de una *spin-off*, suministrar ayuda tecnológica para el prototipo, analizar si la empresa será fácilmente escalable, etc., y que van dirigidas a asegurar el éxito de la patente o la supervivencia, consolidación y crecimiento de la *spin-off*, negociar con los emprendedores, preservar los derechos de la universidad, prever eventuales problemas legales, buscar compradores para las patentes o negociar las licencias, vender con acierto las participaciones, etc., no son tareas menores y que hay que abordar con profesionalidad. Este servicio de soporte a la valorización también contribuye a mejorar la formación emprendedora de los colectivos universitarios implicados. De él se benefician cantidad de profesores, mayormente jóvenes, alumnos de doctorado, becarios, investigadores y estudiantes en la confección del proyecto fin de carrera. La práctica demuestra que por cada empresa creada hay seis proyectos vivos que se estudian conjuntamente con los implicados, veinte consultas sobre la viabilidad de proyectos y unas ochenta personas implicadas de forma directa o indirecta. A lo que hay que añadir la ocupación de calidad que se genera. El número de doctores ocupados oscila entre el 40 y el 50% de la plantilla de las *spin-off* creadas.

En resumen, la respuesta a la eventual pregunta de ¿qué hay que hacer si formamos tan pocos emprendedores?, de ser cierta la afirmación de que formamos pocos emprendedores, pasaría por plantearse la progresiva transformación de una docencia convencional a una docencia

proactiva por proyectos en las aulas, lo que equivale a gestionar la docencia; por una concreción del propósito de la universidad de difundir valores y comportamientos basados en el mérito y de una participación más acorde con los objetivos del servicio a la sociedad, a la mejora de la rendición de cuentas, y finalmente, pasa por mejorar el diseño de los servicios de promoción del espíritu emprendedor y del soporte a la creación de empresas basadas total o parcialmente en el conocimiento fruto de la actividad universitaria. Parece fácil, pero... ■